PLAN DE NEGOCIOS

1. Información general

Razón Social:	Industrias de Alimentos Don Jacobo SAS
Domicilio:	Santiago de Cali
Representante legal:	Jacobo Alberto Álvarez Lastra
Descripción:	Esta empresa es una cadena de pastelería, con su planta de producción en Bucaramanga y con puntos de venta en las principales ciudades de Colombia. En tiempos pasados tuvo operaciones en Costa Rica y Panamá.
Trayectoria:	31 años.

Trabajadores a diciembre 2020: 141 Empleados

Portafolio:

Producto principal: la genovesa

OTROS PRODUCTOS

Bizcochuelos:

Cobito® Genovesa

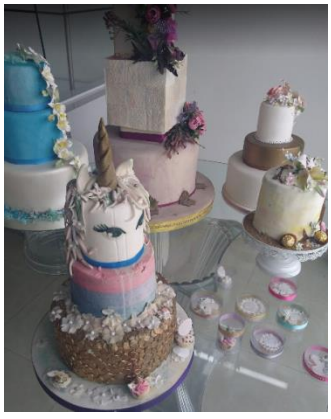
Repostería:

Semiprocesados:

Línea Corporativa:

.

Decoraciones Especiales:



Atención de eventos:

Centros Únicos de Decoración (CUD)

Son áreas donde se decoran los productos.

Canales de venta

Tiendas propias.

Maquila a terceros, con su marca.

Cambio de destino:

Como se muestra en la memoria explicativa de las causas que condujeron a la empresa a su situación de crisis, y como se advierte en la información financiera que hace parte de este documento, hasta mediados de 2019 Don Jacobo era una empresa sin presente y sin futuro: sobreendeudada, sin capital de trabajo, con unas obligaciones cuantiosas, principalmente con la DIAN, con las cuentas embargadas, con una información muy precaria, con una cadena de tiendas dispersas por las principales ciudades del país sobre las cuales no se tenía mayor control, con una productividad muy baja, con capacidad ociosa, con más personal del

requerido, con procesos artesanales, con los créditos cerrados, con una administración confundida, sin un rumbo claro... En ese momento el único destino de la empresa parecía ser la liquidación.

Pero, al mismo tiempo, la empresa mostraba unos elementos ganadores, sin duda poderosos, principalmente, y en primer lugar, la disposición del fundador de buscar una salida distinta a la desaparición.

En segundo lugar, una trayectoria de más de tres décadas en el mercado nacional, con algunas incursiones razonablemente exitosas por Panamá y Costa Rica. Y en tercer lugar, unos productos ganadores, principalmente la genovesa, una torta tatuada en la mente de los colombianos.

Sobre este triángulo ganador parecía posible refundar la empresa. Posible, no fácil. Con los riesgos inherentes a todos los rescates empresariales, pero con factores que soportaban razonablemente intentar la apuesta.

No se trataba de introducirle a la empresa cambios cosméticos, de mampostería, sino de practicarle una cirugía de fondo. Se trataba de cambiar la maqueta del negocio. De inyectarle nuevos conceptos de administración, de mercadeo, de renovación, de simplificación a todos los niveles, de productividad, de logística, de tecnología, de depuración de los procesos, de poda de todo aquello que no le agregaba a los resultados. Todo esto como una primera etapa. Como unas decisiones urgentes, impostergables.

Esta primera etapa nos llevó a reducir el número de locales, como se muestra más adelante, como consecuencia de lo cual se esperaba una reducción de los ingresos. La estrategia era entonces retroceder primero, es decir, redimensionar el negocio, volverlo más pequeño, pero más sólido, para pasar después a una segunda etapa de consolidación y luego a una tercera, de desarrollo. Retroceder primero para fortalecerse, y luego avanzar al ritmo que determinaran no solamente las condiciones del mercado sino las restricciones propias de la situación de la empresa. No se esperaban resultados satisfactorios para el 2019 ni para el 2020. La nueva empresa debía empezar a aflorar a partir del 2021.

En la mitad del camino apareció la pandemia del COVID 19. Tomamos la decisión de seguir adelante. Decidimos ver este hecho sobreviniente como una oportunidad de avanzar en las formas de mercadeo que imponían las circunstancias. Una oportunidad más bien que una restricción: la oportunidad de ganarle terreno a la competencia. Frente a este desafío la empresa respondió. Mostró que era capaz de navegar en ese entorno tormentoso. Que tiene ganado su derecho a permanecer.

Pero estos cambios requieren fuerzas poderosas que los imaginen y los pongan en marcha. Que los conviertan en resultados con la premura que exigían las circunstancias, pues el estado de postración en que se encontraba la empresa no daba más largas. Estas fuerzas no se encontraban dentro de la empresa. Sus accionistas y ejecutivos estaban demasiado desgastados. Había que buscarlas por fuera.

¿Un inversionista? Se había buscado antes, sin éxito, como se explica en otro lugar. Pero una empresa postrada lo que menos necesita es un inversionista porque, por definición, lo

que aporta una persona con esta mentalidad son recursos. Lo que viene después es la exigencia de rendimientos a corto plazo. Y, desde nuestro punto de vista, esa no era la salida para recuperar una empresa con las dificultades que enfrentaba esta.

Don Jacobo requería el acompañamiento de un buen empresario. Ojalá conocedor del sector. Un aliado que se adentrara en su estructura y fuera aportándole lo que le hacía falta, más conceptos empresariales que dinero, más inteligencia gerencial que recursos. Y que lo hiciera con la premura que exigía el estado calamitoso de la empresa.

Fue muy afortunado encontrar en Ventolini S A, con Diego Sardi Delima a la cabeza, con experiencia en crisis, el aliado que estábamos buscando y que estuviera dispuesto a echarse al hombro la recuperación de Don Jacobo.

Un empresario que conoce proveedores y clientes, que sabe de comercialización directa, que tiene experiencia maquilando, que cuenta con una estructura de producción capaz da apuntalar la de Don Jacobo y con la firmeza de carácter que se requiere para tomar las decisiones que estas situaciones requieren.

Ese aliado asumió el timón de la empresa desde mediados del 2019, scon la cercanía del fundador, agregando su experiencia como pastelero eximio y poniendo por delante su imagen de hombre de bien.

Se renegociaron las condiciones con los proveedores, logrando precios competitivos por la economía de escala. Se cerraron puntos que no sumaban. Se empezaron a remodelar paso a paso algunos de ellos.

Avanzando hacia la consolidación, se han abierto dos puntos nuevos, uno de ellos bajo la figura de franquicia, figura que se irá desarrollando en la medida de las circunstancias y de los resultados.

Se han agregado productos, es decir, se ha sacado a la empresa de la amenaza del monoproducto.

Se ha simplificado la administración, como resultado de las sinergias que ofrece la alianza.

Se ha simplificado la logística también como consecuencia de las sinergias de la alianza.

Se ha trasladado la producción de algunos productos a la planta del aliado en Cali en busca de más productividad y de menores costos de logística.

Se ha mejorado la remuneración de los trabajadores.

Se tiene una base de proyectos nuevos para mejorar la productividad de manera incesante, pero también para apostarle a mayores ingresos en el corto plazo.

Se vislumbra la posibilidad de exportar.

Se está consolidando un verdadero sistema de información contable y financiera que le permita a la administración evaluar a tiempo los resultados.

Se le está dando a la empresa un gobierno corporativo simple, moderno y eficaz, que además haga el empalme hacia la siguiente generación de accionistas.

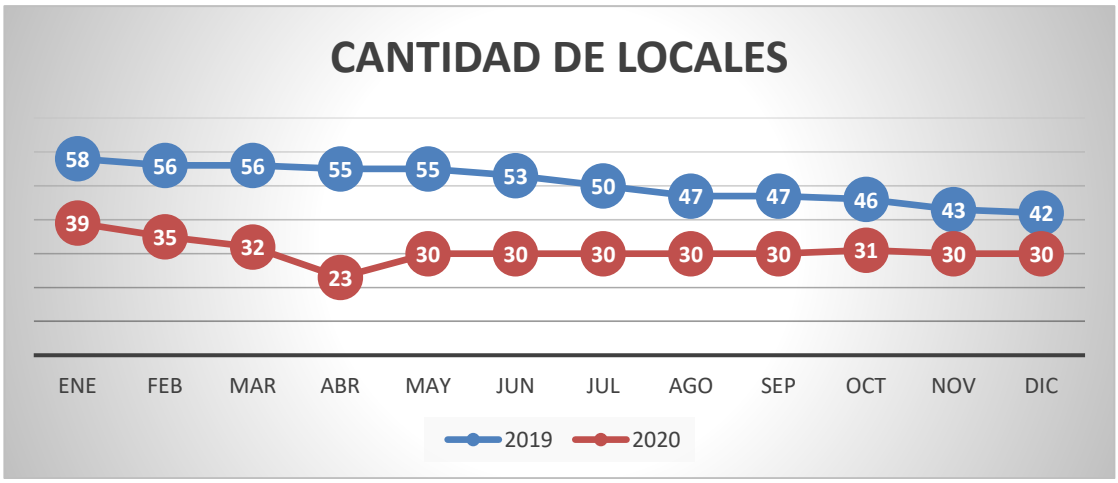
Se tomó la decisión de acogerse a un proceso de Ley 1116/06 para tener el blindaje jurídico y el tiempo suficiente para consolidar el rescate de la empresa. Es decir, este proceso de insolvencia es la condición mínima para concentrar todos los esfuerzos en revivir la empresa.

De la culminación de este proceso de insolvencia dependerá que las demás decisiones se puedan terminar de implementar, es decir, que la empresa sobreviva.

Plan Financiero:

Reducción de locales

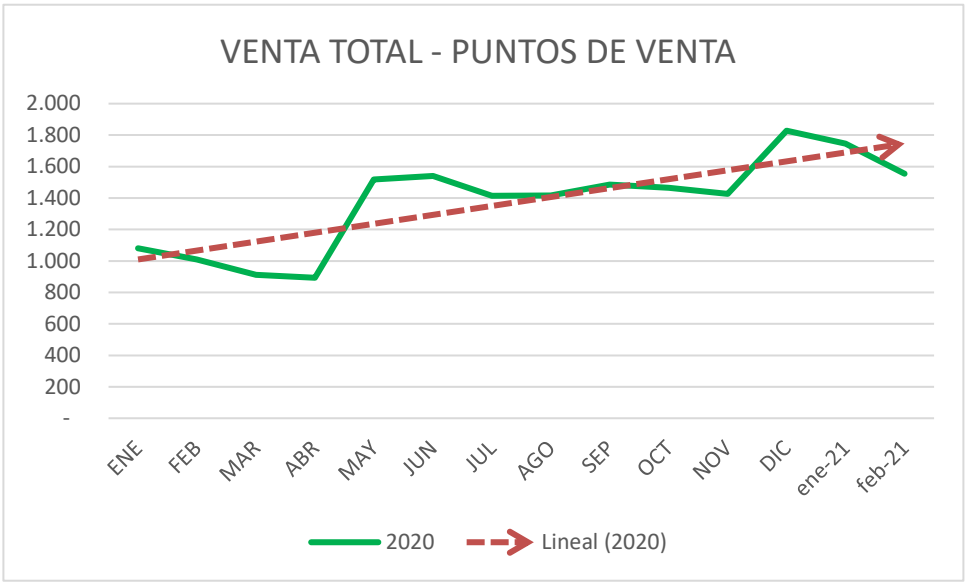
Se proyecta una empresa más compacta pero eficiente, las decisiones de cerrar los puntos de venta que no sumaban a los rendimientos de la empresa se muestran en este dibujo:



Disponemos ahora de información al día para monitorear los resultados de cada punto, y tomar decisiones.

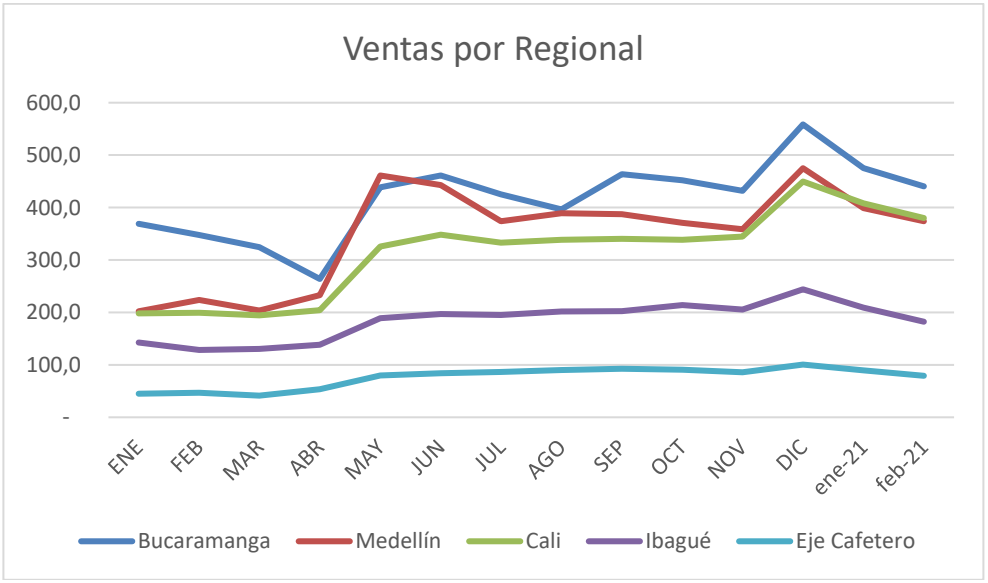
En el cuadro que sigue se muestran los ingresos operacionales. Se advierte un crecimiento del 58% en lo corrido del 2021 frente al 2020, pese a la reducción de locales. El comportamiento mensual durante el 2020 muestra un crecimiento promedio del 7%, muy por encima de lo que se espera del sector.

			ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
VENTA	2020	$ Mill	1.081	1.009	912	893	1.518	1.541	1.414	1.417	1.486	1.466	1.426	1.828
TOTAL	2021	$ Mill	1.745	1.554										
LOCALES		% Crecimiento	61%	54%										



Los resultados por región del 2020 y enero y febrero de 2021 son los siguientes:

entas por Region	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ene-21	feb-21
Bucaramanga	369,2	347,6	324,3	263,8	438,3	461,1	425,5	396,8	463,7	452,0	431,8	558,6	475,3	440,2
Medellín	202,2	223,5	203,4	233,1	461,4	442,8	373,8	389,4	387,1	370,7	358,4	475,1	398,8	374,2
Cali	198,2	199,5	194,4	204,2	325,9	348,5	332,8	338,3	340,5	338,7	344,7	449,6	408,2	380,1
Ibagué	142,8	128,4	130,5	138,2	188,8	197,2	195,0	201,7	202,3	213,8	205,2	244,1	209,1	182,3
Eje Cafetero	44,9	46,5	41,3	53,6	79,9	84,1	86,5	90,3	92,7	90,7	86,2	100,6	89,4	79,3



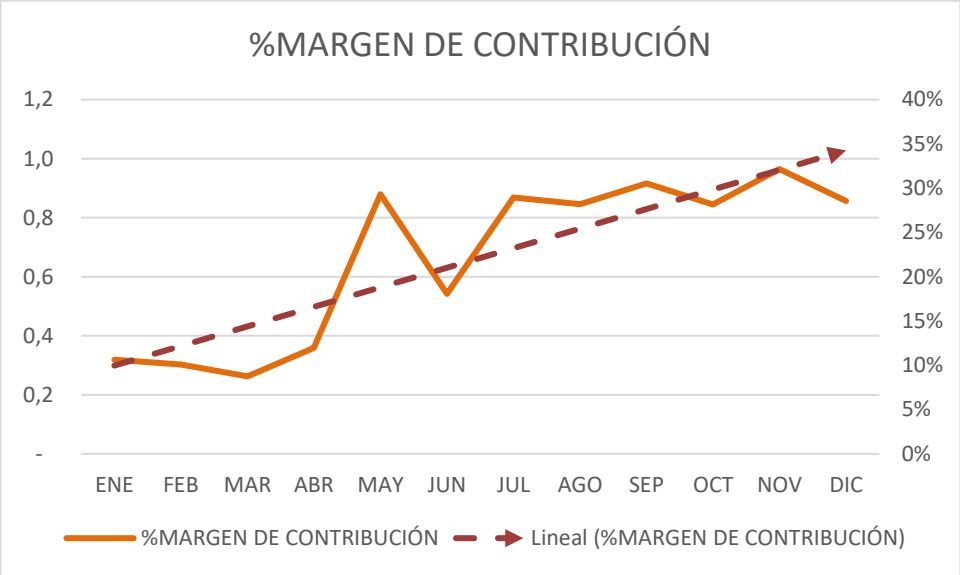
La tendencia en general de cada regional es al crecimiento, el pico reflejado en diciembre obedece a las festividades propias de la época.

Las ventas acumuladas por regiones muestran la mayor participación en Bucaramanga, pero ciudades como Medellín y Cali van ganando terreno.

Miremos el comportamiento del margen de contribución:

ESTADO DE RESULTADOS - LOCALES
AÑO 202

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
INGRESOS ORDINARIOS LOCALES	1.081,3	1.009,1	912,1	893,1	1.518,1	1.541,1	1.414,1	1.416,5	1.486,3	1.465,8	1.426,4	1.827,9
GASTOS DE VENTAS												
GASTOS SERVICIOS	68,3	63,5	63,3	77,3	58,5	49,9	51,2	62,1	54,7	64,7	65,1	67,8
GASTOS ARRENDAMIENTO	141,5	141,5	141,5	141,5	141,5	141,5	141,5	141,5	141,5	141,5	141,5	141,5
GASTOS DE PERSONAL	269,9	248,1	217,1	165,5	189,7	377,5	176,0	176,2	167,4	187,1	119,3	274,2
MATERIA PRIMA	486,6	454,1	410,5	401,9	683,2	693,5	636,4	637,4	668,9	659,6	641,9	822,6
RESULTADO DEL EJERCICIO	**115,1**	**101,9**	**79,8**	**106,9**	**445,2**	**278,7**	**409,1**	**399,3**	**453,9**	**412,9**	**458,7**	**521,9**
%MARGEN DE CONTRIBUCIÓ	11%	10%	9%	12%	29%	18%	29%	28%	31%	28%	32%	29%



La disminución de gastos de ventas y el control eficiente de los costos y gastos inherentes a cada punto de venta nos ha permitido presentar unos niveles de crecimiento en el margen de contribución.

Estos controles se ampliarán a las demás áreas de la empresa buscando ajustar los gastos de administración, lo que le permitirá a la empresa solventar su operación y programarse para cubrir las obligaciones sujetas al acuerdo de reorganización.

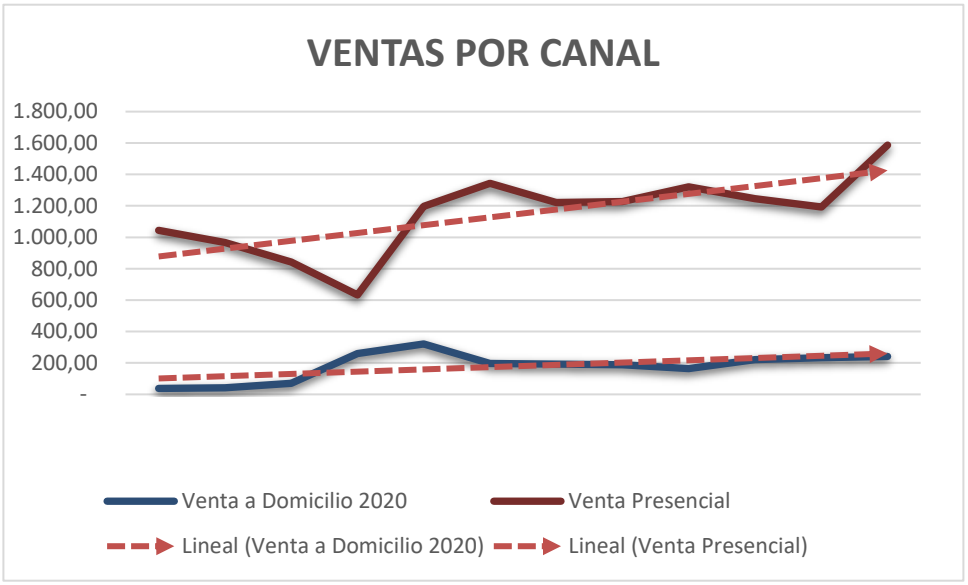
Teniendo en cuenta la tendencia positiva que muestran los resultados en términos de ingresos, siendo conservadores con las proyecciones que se tienen en la gestión comercial, se presupuesta un crecimiento del 5% respecto del año 2020.

Otra de las decisiones que se implementaron en el año 2020 fue la ampliación de canales

de distribución, con la finalidad de atender los nuevos mercados, concretando así convenios con Domicilio.com, Uber Eats, Ifood, así como la implementación de nuestra propia línea de atención a través de nuestro *call center*.

En el siguiente cuadro se muestran los resultados por línea:

Canal	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Domicilios.com	-	-	-	6,75	16,84	13,02	14,99	14,93	6,43	12,96	8,81	10,83	105,57
Rappi	26,31	25,26	36,59	108,10	100,55	83,51	89,45	90,37	83,26	92,85	102,48	162,41	1.001,14
Uber Eats	-	-	-	24,00	22,97	12,60	11,39	11,02	1,39	2,54	1,26	-	87,17
IFOOD	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4,51	11,31	14,81	30,63
Pagina web	11,58	17,34	33,20	121,23	180,61	88,33	76,12	72,41	39,30	45,01	34,91	53,09	773,13
Call Center	-	-	-	-	-	-	-	-	34,04	62,83	75,14	-	172,01
Venta a Domicilio 2020	**37,89**	**42,59**	**69,79**	**260,08**	**320,98**	**197,47**	**191,95**	**188,73**	**164,42**	**220,71**	**233,91**	**241,13**	**2.169,65**
Venta Presencial	1.043	967	842	633	1.197	1.344	1.222	1.228	1.322	1.245	1.192	1.587	13.822



La tendencia en la cifra de ventas es positiva, con un crecimiento sostenido, que deberá consolidarse a medida que avance el 2021, y que no guarda relación con el crecimiento del sector sino con las condiciones específicas de la empresa y de la alianza con Ventolini SA. En todo caso, es un crecimiento lo suficientemente ajustado a las expectativas.

Matriz DOFA:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
Iliquidez y su consecuente endeudamiento.	Un producto líder a nivel nacional: la genovesa. Trayectoria de más de tres décadas en el mercado nacional e internacional.

	Cadena de tiendas propias en las principales ciudades del país.
AMENAZAS	**OPORTUNIDADES**
Riesgo país.	Posibilidad de exportar. Seguir avanzando en el mercado digital. Crecer por medio de maquiladores. Crecer maquilándoles a terceros. Ampliar la oferta con productos complementarios. Seguir avanzando en el desarrollo de productos de bajas calorías Desarrollar la figura de franquicias en Colombia y en el exterior.

Matriz de riesgo:

TIPO DE RIESGO	RIESGO	EVENTO	VALO-RACION DEL RIESGO	CONTROL - PLAN DE ACCION
ADMINISTRA-TIVO	ALTA ROTACION DE PERSONAL	OPERACIÓN **EN LA PLANTA** DE PRO-DUCCION CON FA-LLAS.	MEDIO	- PLAN DE INCENTIVOS PARA RETENCIÓN DE PERSONAL - PLAN DE CAPACITACION CONSTANTE - PLAN DE BENEFICIOS AL PERSONAL - ESTABLECER MUY BIEN EL PERFIL REQUERIDO Y REFORZAR EL PROCESO DE SELECCIÓN - HACER RETROALIMENTACION CONSTANTE Y A TIEMPO AL PERSONAL CON COMPROMISOS DE MEJORA
OPERATIVO	BAJAS DE PRODUCTO E INVENTARIO	PERDIDAS EN IN-VENTARIO Y PRO-DUCTO **EN PLANTA**	MEDIO	- CAPACITACION Y SENSIBILIZACION AL PERSONAL EN EL MANEJO DE PRODUCTOS Y DE LA MATERIA PRIMA - EXIGENCIA EN LA RECEPCION DE LAS MATERIAS PRIMAS QUE ENTRE-GAN LOS PROVEEDORES - ESTABLECER ADECUADA ROTACION DEL PRODUCTO Y ETIQUETAR LA VIDA UTIL DEL MISMO
OPERATIVO	ACCIDENTES DE TRA-BAJO EN LA PLANTA DE PRODUCCIÓN	CONSECUENCIAS EN SALUD DE LOS TRA-BAJADORES DE LA **PLANTA Y DISMI-NUCIÓN EN LA PRO-DUCCIÓN**	MEDIO	- PLAN DE CAPACITACION EN SEGURIDAD Y SALUD DEL TRABAJO - INSPECCIONES POR PARTE DEL PERSONAL DE GESTION HUMANA EN LA PLANTA DE PRODUCCION CON LAS RECOMENDACIONES RESPECTIVAS - CUMPLIMIENTO AL PLAN DE TRABAJO QUE SE COORDINA CON LA ARL

OPERATIVO	FALTA DE ESTANDARIZACION EN LOS PROCESOS	DEFICIENCIA EN CORTES DE PRODUCTO EN **PLANTA** POR DIFERENCIAS EN TAMAÑO Y PESO	MEDIO	- SEGUIMIENTO AL CUMPLIMIENTO DE MANUALES OPERATIVOS EN TODOS LOS PROCESOS OPERATIVOS DE MANEJO EN LA PLANTA DE PRODUCCION - CAPACITACIONES CONSTANTE AL PERSONAL DE TODA LA COMPAÑIA - EJECUCIÓN DE AUDITORIAS A LOS INDICADORES DEL PROCESO COMO SON: MERMAS, % DE PDN, % DE SUBPRODUCTOS, CONDICIONES DE TEMPERATURA, ETC.
OPERATIVO	INCREMENTO EN LA PRODUCCIÓN DE FORMA INESPERADA	INVENTARIO ESCASO E INCUMPLIMIENTO EN LOS TIEMPOS DE ENTREGA POR ALTERAR EL PLAN DE PRODUCCION PROGRAMADO	MEDIO	- TENER UN BUEN ABASTECIMIENTO DE PRODUCTO TERMINADO, MANEJANDO ENTRE 2 Y 3 SEMANAS DE INVENTARIO CONTROLANDO LAS SALIDAS Y VENTAS CONSTANTES DE PRODUCTO TERMINADO
OPERATIVO	ROBO DE PRODUCTO	PERDIDAS ECONOMICAS POR ROBO	MEDIO	- DESPIDO DE PERSONAL QUE SE EVIDENCIE QUE COMETE ESTOS ACTOS - CONTROLES AL INGRESO Y SALIDA DE PLANTA CON REVISIONES ESTRICTAS - CONTROLES A LOS INDICADORES DE LOS PROCESOS - CONTROLES EN LA CONTRATACION DEL PERSONAL
OPERATIVO	VENCIMIENTO DE PRODUCTO	BAJA ROTACION DEL PRODUCTO Y PERDIDA DEL MISMO	MEDIO	- REVISION PERIODICA DE LA ADECUADA ROTACION DEL PRODUCTO - DEVOLUCION DE PRODUCTO VENCIDO
OPERATIVO	FALLAS EN EQUIPOS	ALTERACION EN LA OPERACIÓN	MEDIO	- EJECUCION DEL PLAN DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO DE EQUIPOS
OPERATIVO	FALLAS TECNOLÓGICAS	PÉRDIDA DE INFORMACIÓN Y CONECTIVIDAD	MEDIO	- COLOCAR LA INFORMACION EN UN SERVIDOR EXTERNO CON EL PLAN DE CONTINGENCIA PARA RECUPERACION DEL MISMO - HACER UN PLAN DE BACKUPS PERIODICO QUE PERMITA GARANTIZAR EL ALMACENAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

MERCADO	DISMINUCIÓN EN LA DEMANDA DEL PRODUCTO	CONDICIONES DEL MERCADO AGRAVADAS COMO CONSECUENCIA DEL COVID	MEDIO	- PLAN DE MERCADEO CONSTANTEMENTE ACTUALIZADO Y DINÁMICO EN EL MERCADO - INNOVACION EN OFERTA DE PRODUCTOS - PLAN PROMOCIONAL A LA VANGUARDIA DEL MERCADO - PLAN DIGITAL EN REDES MASIVAS - VOLANTEO CONSTANTE DE PROMOCIONES - PLAN DE COMUNICACIÓN APROPIADO DE ACUERDO AL CONTEXTO DE CADA PUNTO DE VENTA - ALIANZAS ESTRATÉGICAS Y CONVENIOS QUE GENEREN RENTABILIDAD
FINANCIERO	DIFICULTADES EN EL FLUJO DE CAJA	INCUMPLIMIENTO EN PAGOS	MEDIO	- HACER UNA ADECUADA PLANEACION FINANCIERA PARA EVITAR QUE OCURRA ESTE EVENTO - HACER UNA CORRECTA DISPOSICION DE LOS RECURSOS - MODERAR LAS INVERSIONES PRIORIZANDO LAS ABSOLUTAMENTE NECESARIAS PARA LA OPERACIÓN - MONITOREAR LOS INGRESOS Y GARANTIZAR SU CUMPLIMIENTO
FINANCIERO	CARTERA ALTA	DIFICULTAD EN LA DISPONIBILIDAD OPORTUNA DE LOS RECURSOS FINANCIEROS	MEDIO	- BLOQUEO DE PEDIDOS CUANDO NO SE CUMPLAN LOS PLAZOS DE PAGO ACORDADOS - BUEN ESTUDIO DE CREDITO A LOS CLIENTES - ADECUADA GESTION OPORTUNA DE CARTERA
FINANCIERO	INCREMENTO EN LOS COSTOS Y GASTOS	RENTABILIDAD BAJA	MEDIO	- OPTIMIZAR LOS COSTOS Y GASTOS POR MEDIO DE INDICADORES QUE GENEREN LAS ALERTAS NECESARIAS PARA GARANTIZAR SU CUMPLIMIENTO - GARANTIZAR UNA POLÍTICA DE INCREMENTOS DE PRECIOS ANUALES CON LOS PROVEEDORES.MEJORAR LAS CONDICIONES DE NEGOCIACION CON PROVEEDORES ESTRATÉGICOS. GESTIONAR DESCUENTOS POR PRONTO PAGO. - MONITOREAR LA CONTRATACION DE PERSONAL Y LOS GASTOS ADMINISTRATIVOS DE FORMA TAL QUE VAYA EN SINTONIA CON EL CRECIMIENTO DE LA COMPAÑÍA Y NO EN DESPROPORCION

FINANCIERO	VENTAS BAJAS	BAJOS INGRESOS	MEDIO	- CUMPLIR EL PLAN DE MERCADEO Y LAS ESTRATEGIAS COMERCIALES DE CASA MATRIZ EN CADA LINEA DE NEGOCIO DE LA COMPAÑÍA - EVALUAR AL PERSONAL Y CONTRATAR EL MEJOR PERFIL COMERCIAL Y OPERATIVO ENFOCADO EN VENTA Y RENTABILIDAD DEL NEGOCIO

--- 0---

Esta es la historia reciente de Industria de Alimentos Don Jacobo SAS. Permitamos ahora que las cifras cuenten la historia económica. Acompañamos los siguientes documentos:

1. Estados de Resultados Integral con corte a diciembre 31 de 2018, 2019 y 2020.

2. Proyección del Estado de Resultados Integral por los años del acuerdo de reorganización en el cual se expresan las expectativas conservadoras sobre el futuro de la empresa.

3. Flujo de caja proyectado por los años del acuerdo de reorganización.

4. Plan de pagos de las obligaciones insertas en el flujo de caja proyectado.